



Tanja Ikonen



Miina Jahkonen

Tanja Ikonen ja Miina Jahkonen

Toiminnan laadun merkitys metsäenergia-alan pk-yritysten välisissä luottamussuhteissa

Ikonen, T. & Jahkonen, M. 2015. Toiminnan laadun merkitys metsäenergia-alan pk-yritysten välisissä luottamussuhteissa. *Metsätieteen aikakauskirja* 3/2015: 137–151.

Tutkimuksessa tarkasteltiin laadun merkitystä metsäenergia-alan pk-yritysten välisissä luottamussuhteissa. Lisäksi tarkasteltiin, mitkä olivat keskeisimmät organisaatioiden väliseen luottamukseen vaikuttavat tekijät tutkimuksen kohteena olevissa metsäenergian yrityksissä. Tutkimus pohjautuu Pohjois-Karjalan alueella toimivien metsäenergian toimitusketjuissa työskentelevien pk-yrittäjien ja työntekijöiden teemahaastatteluihin sekä haastatteluaineiston sisällönanalyyysiin. Organisaatioiden välisissä suhteissa luottamus toimijoiden välillä perustui aiempiin *kokemuksiin* kumppaniorganisaation *luotettavuudesta*, *avoimeen kommunikointiin* ja *tiedonvaihtoon*. Kumppaniorganisaation toiminnan laatu oli yksi organisaation luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Toistuvat laatuongelmat heikensivät organisaatioiden välistä luottamusta. Haastateltujen subjektiiviset näkemykset ja asenteet vaikuttivat heidän työskentelyynsä ja siihen, kuinka merkittävänä toiminnan laatua ja laadunhallintaa pidettiin organisaatioiden välisissä suhteissa.

Avainsanat: Laatu, luottamus, organisaatioiden väliset suhteet, metsäenergia, toimitusketju

Yhteystiedot: Ikonen, Luonnonvarakeskus, Joensuu

Sähköposti tanja.ikonen@luke.fi

Hyväksytty 28.8.2015

Saatavana <http://www.luke.fi/aikakauskirja/full/ff15/ff153137.pdf>

I Johdanto

Metsäenergiatoimiala on Suomessa vielä verrattain nuori toimiala. Nuorille toimialoille tyypillisiä piirteitä ovat toimitusketjun ja laadunhallintaan sekä osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvät ongelmat, jotka vaikuttavat toimialalla toimivien yritysten kannattavuuteen sekä toimijoiden välisiin suhteisiin (Rieppo 2010). Suuri osa metsäenergia-alan pk-yrityksistä on palveluyrityksiä tuottaen palveluita paitsi toisille pk-yrityksille myös muille metsäsektorin toimijoille kuten puunhankintaorganisaatioille, suoraan loppuasiakkaille tai metsänomistajille.

Aiemmin metsäenergian toimitusketjuille oli tyypillistä, että yksittäiset yritykset pyrkivät keskittämään koko toimitusketjun hallintaansa. Metsäenergialiiketoiminnan nopea kasvu ja alan markkinoiden kehitys ovat kuitenkin muuttaneet toimialan luonnetta, eivätkä yksittäiset yritykset enää välttämättä kykene suoriutumaan kaikista toimitusketjun toiminnoista (Piirainen 2005, Bioenergia-alan toimialaraportti 2011). Kun arvonnallisen tuottamiseen toimitusketjuissa osallistuu yhä enemmän yrityksiä, on yhteistyön, verkostoitumisen ja organisaatioiden välisten suhteiden merkitys kannattavalle yritystoiminnalle lisääntynyt.

Porterin (1985) mukaan yrityksen kilpailuetu rakentuu toimintojen ja niiden välisten sidosten varaan. Arvoketjuissa kilpailuetu rakentuu yksittäisten yritysten kyvykkyydestä, joka piilee organisaation työnjaossa tai erityisosaamisesta, mikä voi liittyä esimerkiksi toimitusketjun hallintaan, asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevään markkinointiin tai laadunhallintaan (Porter 1985). Laatujohtamisesta ja laadunkehitystyöstä on tullut organisaatioiden keskeisiä ohjausvälineitä ja keinoja erottautua kilpailijoista ja lisätä sidosryhmien luottamusta organisaatioon (Tuomola-Karp 2005). Pienille kasvuyrityksille toiminnan, palvelun tai tuotteen laadulla on merkitystä erityisesti tilanteissa, joissa ei voida kilpailla esimerkiksi raaka-aineen hinnoilla tai konekapasiteetilla (Leskinen ja Maier 2010, Myller 2011). Tällöin henkilöstön osaaminen ja toimivat prosessit ovat keskeisessä asemassa (Aho ym. 2011).

Arvoketjun käsittäessä useita vaiheita, korostuu puolestaan kokonaisuuden johtamiseen liittyvän

osaamisen merkitys (Leskinen ja Maier 2010). Seuraava arvoketjun toimija on aina myös edellisen asiakas, jolloin toiminnassa on otettava huomioon seuraavan työvaiheen vaatimukset (Ikonen ym. 2013). Arvoketjujen kilpailukykyinen toiminta ja vahvojen yhteistyösuhteiden luominen vaativat paitsi yritysten ja asiakkaan välistä myös *arvoketjuissa toimivien organisaatioiden välistä luottamusta* (Huttunen 2011). Seppäsen (2008) mukaan merkittävä osa yhteistyö- ja verkostosuhteista epäonnistuu erilaisten luottamukseen liittyvien syiden vuoksi. Tästä syystä on tärkeää tarkastella myös toimintaympäristöön ja organisaatioiden keskinäisiin suhteisiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat arvoketjujen muodostamiseen ja organisaatioiden kilpailukykyyn näissä arvoketjuissa.

Luottamusta ja sen rakentumista organisaatioiden välisissä suhteissa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Organisaatioiden välinen luottamus voi viitata luottamukseen yksilöiden sekä ryhmien välillä tai luottamukseen organisaatiota kohtaan itsenäisenä kokonaisuutena. Lähtökohtina organisaatioiden välisen luottamuksen rakentumisessa ovat yksilöiden väliset henkilösuhteet ja positiiviset ennako-oletukset, jolloin organisaatioiden välinen luottamus perustuu organisaatioissa työskentelevien yksilöiden välisiin suhteisiin ja yksilöiden väliseen luottamukseen (Bachmann 2002, Kroeger 2011).

Ojasalo (2008) on tarkastellut luottamusta ja sen rakentumista ns. kriittisten tekijöiden kautta. Yksi kriittisistä organisaatioiden väliseen luottamukseen vaikuttavista tekijöistä on *toiminnan ja toimintojen laatu*. Ojasalon (2008) mukaan arvoketjuissa yksittäiset prosessit nostavat (tai laskevat) tuotteen lopullista arvoa ja loppuasiakkaan käsitys palvelun laadusta muodostuu koko arvoketjun toiminnan summana. Tällöin toiminnan laatu on luottamukseen ja suhteisiin vaikuttava tekijä myös arvoketjussa toimivien organisaatioiden välillä.

Tyypillisesti suuri osa luottamustutkimuksesta on tehty käyttäen kvantitatiivisia menetelmiä ja luottamusteorioihin perustuen (Häkkinen 2012). Tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa luottamuksen ja luottamussuhteen tuomiin hyötyihin koko arvoketjun ja yrityksen kilpailukykyyn kannalta (Zaheer ja Harris 2006, Barney ja Hansen 1994). Luottamukseen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin liittyvien seikkojen syvempi ymmärrys vaatii kuitenkin usein

laadullisten menetelmien ja empiirisen tutkimusaineiston käyttöä. Viime vuosina luottamusta on tutkittu myös käyttäen laadullisia menetelmiä (mm. Atkinson 2004, Häkkinen 2012). Tästä huolimatta luottamukseen liittyvässä tutkimuksessa, ja erityisesti organisaatioiden väliseen luottamukseen liittyvässä tutkimuksessa on edelleen aukkoja.

Metsäsektorin organisaatioiden toimintaa käsittelevissä aiemmissa tutkimuksissa eri toimijoiden välisiä suhteita on tarkasteltu pääasiassa toimitusketjussa toimivan palveluyrityksen ja loppuasiakkaan välisissä suhteissa. Esimerkiksi Högnäs (2000) on tutkinut yritysten ja asiakkaan välisten suhteiden rakentumista ja rakenteita puunhankinnan arvoketjuissa ja yhteistyöverkostoissa. Sen sijaan puunhankinnan ja metsäenergian toimitusketjuissa toimivien organisaatioiden väliseen luottamukseen ja suhteisiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vähemmän. Uutta tutkimustietoa alan yritysten käyttöön ja johtamiskäytänteiden parantamiseksi tarvitaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella organisaatioiden toiminnan laadun merkitystä organisaatioiden välisissä suhteissa tutkimalla Pohjois-Karjalan alueella, metsäenergian toimitusketjuissa työskentelevien yrittäjien ja työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä toimitusketjun laadusta, laadunhallinnasta ja organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, mitkä ovat keskeisimmät organisaatioiden väliseen luottamukseen vaikuttavat tekijät tutkimuksen kohteena olevissa metsäenergian pk-yrityksissä. Tutkimusartikkeli pohjautuu ”*LAATU, Metsähakkeen tuotannon laadunhallinta*” -hankkeessa toteutettuun haastattelututkimukseen.

2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston analyysi

2.1 Haastatteluaineisto

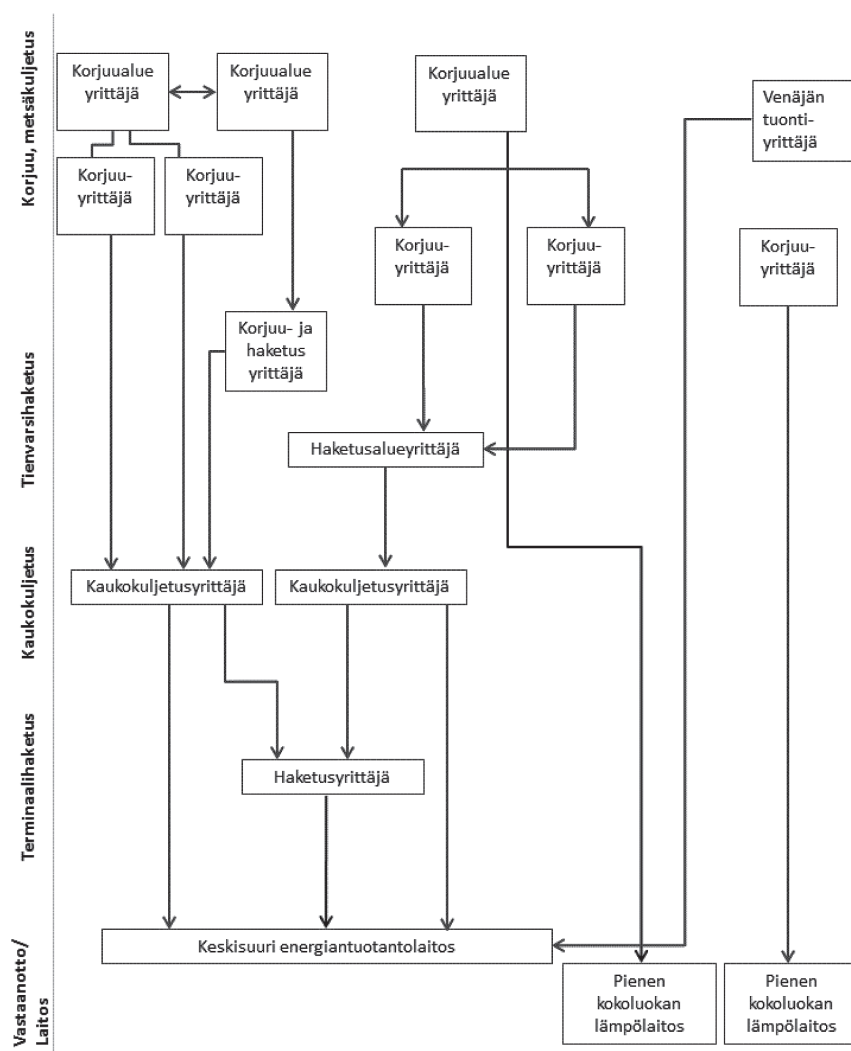
Tutkimuksessa käytettävä aineisto koostuu Pohjois-Karjalan alueella toimivan keskisuuren energiantuotantolaitoksen sekä kahden pienen kokoluokan lämpölaitoksen toimitusketjuissa työskentelevien metsäenergia-alan pk-yrittäjien ja työntekijöiden

haastatteluista sekä litteroidusta haastatteluaineistosta. Tutkimuksessa sovellettiin laadullista tutkimusotetta, koska tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja ymmärtää, millainen merkitys organisaation toiminnan laadulla on metsäenergiatoimialan pk-yritysten välisiin suhteisiin ja luottamukseen vaikuttavana tekijänä.

Haastateltavien yritysten ja henkilöiden lukumäärä perustui *LAATU*-hankkeessa mukana olleiden kohdeyritysten toimitusketjuihin (kuva 1). Toimitusketjut pyrittiin käymään läpi mahdollisimman kattavasti ja jokaisessa yrityksessä tehtiin vähintään yksi haastattelu. Tutkimuksessa haastateltiin 15 metsäenergiatoimitusketjun eri vaiheen toimijaa energiantuotantolaitoksen ja puunhankintaorganisaatioiden antamien yhteystietojen perusteella (energiapuun korjuu, metsäkuljetus, haketus, kaukokuljetus). Haastateltavien joukossa oli sekä pieniä mikroyrityksiä (2–5 henkilöä), että suuria alueyrityksiä (yli 25 henkilöä) (kuva 1, taulukko 1).

Haastateltavien pohjakoulutus sekä työkokemuksen määrä vaihtelivat. Kymmenellä haastatellusta viidestätoista (10/15) oli peruskoulu- tai ammattikoulupohjainen koulutus. Neljä viidestätoista (4/15) oli suorittanut alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon. Yksi haastatteluista ei osannut määrittellä aiempaa koulutustaustaansa. Haastateltujen työkokemus vaihteli alle yhdestä vuodesta (< 1) yli 40 vuoteen. Yhdeksän kymmenestä haastatellusta yrittäjästä (9/10) oli työskennellyt alaan liittyvässä töissä vähintään 20 vuotta (taulukko 1). Yli 20 vuotta alalla olleista yrittäjistä suuri osa oli perehtynyt työhönsä ja metsäbioenergia-alaan pääasiassa työssäoppimalla.

Tavoitteena oli kerätä aineistoa, joka ilmentää kohdeyritysten toimitusketjuja ja organisaatioiden välisiä vuorovaikutussuhteita mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen tarkastelu on rajattu toimitusketjuissa toimivien *organisaatioiden välisiin suhteisiin* ja mm. laadun ja laadunhallinnan merkitykseen tässä kontekstissa. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti metsäenergiatoimitusketjuissa toimivien pk-yritysten esimiesten ja alaisten mielipiteet ja käsitykset laadusta, luottamuksesta sekä organisaatioiden välisistä suhteista. Tutkimuksessa ei tarkasteltu toimitusketjussa toimivien organisaatioiden ja muiden sidosryhmien (metsänomistajat, asiakkaat) välisiä suhteita.



Kuva 1. Tutkimuksen aineisto koostui kuvassa esitetyn mukaisesti kahden pienen ja yhden keskiuuren tuotantolaitoksen toimitusketjujen yrittäjien ja työntekijöiden haastatteluista.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Koska tavoitteena oli ensisijaisesti tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, tutkimusprosessi eteni *hermeneuttisesti*. Hermeneutiikka voidaan laajasti ymmärtää sekä tutkimuksen taustafilosofiana että tutkimuksen menetelmänä. Hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöi-

den merkityksen oivaltamista, jota kuvataan usein hermeneuttisen kehän avulla. Hermeneuttisessa kehässä päättely etenee renkaanomaisesti dialogissa tutkimuskohteesta saatavan aineiston kanssa kohti laajempaa tulkintaa (Puusa 2011).

Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä olivat *luottamus, laatu, kokemus, merkitys sekä ilmiöiden väliset suhteet*. Tutkimuksen kohteena ovat ihminen ja hänen yksilölliset kokemuksensa (Tuomi ja Sarajärvi 2004, Piekkari ja Welch 2011, Puusa 2011). Luot-

Taulukko 1. Haastateltujen yrittäjien ja työntekijöiden taustatiedot.

Nro	Rooli toimitusketjussa	Työkokemus, vuotta	Koulutus
H1	Yrittäjä, Korjuu ja metsäkuljetus	40	Peruskoulu
H2	Työntekijä, Korjuu ja metsäkuljetus	7	Ylempi korkeakoulu
H3	Yrittäjä, Korjuu ja metsäkuljetus	23	–
H4	Yrittäjä, Korjuu ja metsäkuljetus	25	Alempi korkeakoulu
H5	Yrittäjä, Korjuu ja metsäkuljetus	32	Ammattikoulu
H6	Yrittäjä, Korjuu ja metsäkuljetus	30	Peruskoulu
H7	Työntekijä, Korjuu ja metsäkuljetus	1	Ylempi korkeakoulu
H8	Yrittäjä, Korjuu ja metsäkuljetus	32	Ammattikoulu
H9	Työntekijä, Kaukokuljetus	22	Peruskoulu
H10	Työntekijä, Kaukokuljetus	30	Peruskoulu
H11	Työntekijä, Kaukokuljetus	1	Ammattikoulu
H12	Yrittäjä, Haketus ja murskaus	>20	Alempi korkeakoulu
H13	Työntekijä, Haketus ja murskaus	5	Ammattikoulu
H14	Yrittäjä, Haketus ja murskaus	9	Peruskoulu
H15	Työntekijä, Haketus ja murskaus	5	Peruskoulu

tamuskokemukseen ja luottamuksen kehittymiseen vaikuttavat osapuolten välinen vuorovaikutus ja aiemmat kokemukset (Laine 2009). Myös laatu on käsitteenä subjektiivisesti ymmärrettävä ja riippuvainen henkilön laatu näkemyksistä.

Koska tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet ovat abstrakteja ja ymmärrettävissä subjektiivisesti, aineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua teema-haastattelumenetelmää. Haastattelussa ei käytetty valmiita kysymyksiä vaan haastattelutilanne eteni etukäteen valittujen teemojen ympärillä keskustelunomaisesti. Haastateltavat saivat tuoda omia näkökantojaan ja mielipiteitään esiin mahdollisimman vapaasti. Tutkittavien henkilöiden kokemusten avulla pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelutilanteessa haastattelija ohjasi keskustelua neljän eri teema-aiheen avulla. Teemat liittyivät metsäenergian toimitusketjuissa ilmeneviin ongelmiin, käsityksiin tuotettavan metsäenergian laadusta, organisaation laadunhallintaan sekä organisaatioiden välisiin suhteisiin ja luottamukseen.

Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysia. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija on aktiivisessa roolissa koko tutkimuksen ajan käyden vuoropuhelua kerätyn aineiston ja analyysin välillä. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan tulkintaan ja päättelyyn ja siinä edetään empiirisestä aineistosta kohti laajempaa, käsitteel-

lisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ja Sarajärvi 2004). Aineistoon pohjautuva laadullinen sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisena prosessina; 1. aineiston pelkistäminen, 2. aineiston ryhmittely ja 3. aineiston abstrahointi ja käsitteiden luominen (Tuomi ja Sarajärvi 2004).

Sisällönanalyysissä aineisto jaetaan osiin, siitä tehdään synteesejä ja kootaan uudelleen. Analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta aineistorunko voi olla väljä. Tällöin aineistosta poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä asiat, jotka jäävät analyysirungon ulkopuolelle (Tuomi ja Sarajärvi 2004). Kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka pohjautuvat tutkijan aiempaan tietämykseen ja tieteelliseen tietoon. Lopputuloksen muodostuminen riippuu tutkimuskohteista, tutkijan kiinnostuksesta sekä siitä, mitä hän havainnoi (Puusa 2011).

Sisällönanalyysissä litteroitua haastatteluaineistoa analysoitiin koodaamalla, teemoittelemalla ja luokittelemalla. Tavoitteena oli haastatteluaineiston perusteella tulkita haastateltujen laatu tietoisuutta sekä heidän käsityksiään toimijoiden välisistä suhteista ja luottamukseen vaikuttavista tekijöistä (taulukko 2).

Aluksi aineisto analysoitiin käyttäen avointa koodausta, jolloin aineistosta etsittiin yhteisiä ominaisuuksia sisältäviä ilmaisuja, jotka merkittiin korostuskynällä litteroituun aineistoon. Koodatusta aineistosta laskettiin myös sanojen tai ilmaisujen frekvenssejä. Frekvenssien laskemisella voidaan

Taulukko 2. Aineiston avoin koodaus, teemoittelu ja aineiston abstrahointi.

Alkuperäisaineisto	Koodaus ja teemoittelu	Aineiston abstrahointi ja tulkinnan muodostaminen
”Onhan siitä (laadusta) jotain puhetta ollu joo, että vihree, mitä se fosfori aiheuttaa ja mitähän siinä oli --- kyllä sitä tietoo sen verran on, mutta että ei meillä nyt silleen ihan konkreettista muuta tietoo oo.”	Laatutietoisuus	Luottamuksen rakentuminen metsä-energian toimitusketjuissa
”--- niin me jo nimestä tietään, että aina on ongelma kun sen kanssa on menty, niin me on sitte kyllä huomioitu jo hinnoittelussa tai vastaanotossa, että otetaanko tavaraa vastaan tai ei.”	Organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavat tekijät metsäenergian toimitusketjuissa	
”Tämä tiedottaminen on tärkeää, hyvät ja huonot asiat tiedotetaan eteenpäin ja luotetaan siihen, että se tieto menee sinne kenelle se kuuluu.”		

kuvata ilmiön *voimakkuutta ja merkitystä haastatteluaaineistossa* (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Avoin koodaus perustuu tutkijan tulkintaan haastatteluaineistosta. Avoimella koodauksella pyritään käsitteiden nimeämiseen ja löytämään haastatteluaineistosta yhdistävät tekijät. Koodattua aineistoa jaettiin kokonaisuuksiksi, eli teemoiksi, samankaltaisia tarinoita yhteisten piirteiden perusteella (Alasuutari 1994, Aaltola ja Valli 2007).

Koodattua ja teemoiteltua aineistoa luokiteltiin edelleen laatutietoisuuden perusteella kolmeen eri ryhmään; *Korkea laatutietoisuus – Kohtalainen laatutietoisuus – Matala laatutietoisuus*. Lisäksi haastatteluaineistoa luokiteltiin kahteen eri ryhmään sen perusteella, kuinka merkittävänä tekijänä haastatellut pitivät toiminnan laatua yritysten välisissä suhteissa; *Merkittävä – Ei merkittävä*.

Analysoimalla tutkimuksessa käytettävää aineistoa tarkoituksena on muodostaa tulkinta siitä, mikä merkitys metsäenergian toimitusketjuissa toimivien organisaatioiden toiminnan laadulla on organisaatioiden välisten luottamussuhteiden rakentumiselle ja säilymiselle. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat *tutkijan tulkintoihin* litteroidusta teemahaastatteluaineistosta (Hirsjärvi ja Hurme 2011). Tulkinnalla puolestaan tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa (Puusa 2011).

Tulosten esitys- ja analyysivaiheessa tekstikatkelmia eli sitaatteja käytetään perustelemaan ja tukemaan tutkijan tekemiä tulkintoja. Tekstissä sitaatit tunnistetaan lyhenteistä sekä juoksevasta, vastaajat identifioivasta numeroinnista. Sitaatteja on voitu lyhentää tarpeen mukaan, ellei osa sitaatista ole tutkimuksen tulkinnan kannalta olennainen. Tätä kuvaamaan käytetään (---)-merkkiä.

3 Tutkimuksen tulokset

3.1 Metsäenergia-alan toimijoiden laatutietoisuus ja siihen vaikuttavat tekijät

Aineiston perusteella haastateltavat arvioivat toiminnan laatua ja laadunhallinnan merkitystä usein oman yrityksensä tai loppuasiakkaan kannalta. Vaikka tietoisuus laatuun liittyvistä tekijöistä vaihteli haastateltavien välillä, suurimmalla osalla metsäenergia-alan yrittäjistä ja työntekijöistä tietoisuus heidän omaan työhönsä liittyvistä laatu-tekijöistä ja -ongelmista oli korkealla (5/15) tai kohtalaisella (7/15) tasolla. He ymmärsivät myös oman roolinsa osana koko toimitusketjun laadunhallintaa:

”On myö kyllä monelta kasalta lähetty pois, että tää on liian tuoretta, tai niin kuin liian vihreetä” [H5]

”Kyllä se kokemus on tuonut meille sen, että me tiedetään, minkälaista pitää olla millekin laitokselle.” [H4]

”Laadunhallintaahan sekin on, että pidetään koneet kunnossa ja säädöissä, se on meidän osuus, että materiaali on tasalaatuista – niin tulee sitten meidän puolesta sitä laatua sitten, mitä ollaan luvattu” [H15]

Haastatteluaineistosta ilmenee, että erityisesti työntekijöiden omaksumat laatukäsitykset liittyivät pääasiassa tuotettavan tuotteen ominaisuuksiin, jotka oli usein opeteltu asiakkaan tai puunhankintaorganisaation asettamista laatuvaatimuksista ja laatuoppaista. Kuitenkin kyky hahmottaa laatua laajemmasta näkökulmasta ja ymmärrys omista vaikutusmahdollisuuksista ja vastuusta koko toimitusketjun tai seuraavan työvaiheen laadun kannalta oli paikoin matalammalla tasolla. Seuraavat vastaukset kuvaavat juuri tätä problematiikkaa:

”Se on aika vähästä (tietoisuus laadusta), että ei oikeestaan tietä muuta, kun että kun menee multaa, niin siellä joku hiekkapeti menee uusiksi.” [H3]

”Onhan siitä (laadusta) jotain puhetta ollu joo, että vihree, mitä se fosfori aiheuttaa ja mitähän siinä oli. Kivistä on ollu puhetta. Kosteudesta --- Kivet ja muut, niin totta kai, kun siellä on se hiekkapeti, niin se kärsii, kyllä sitä tietoo sen verran on, mutta että ei meillä nyt silleen ihan konkreettista muuta tietoo oo.” [H5]

”Laatuun liittyy kosteus, puhtaus, materiaalin raekoko. Ne on niinku ne suurimmat. Hyvää olisi, jos olisi optimikuivuus --- mutta ei pysty silleen, tässä ei myö pystyt ennee vaikuttaamaan. Mie en pysty siihen ennee vaikuttamaan.” [H9]

Kolmella haastattelulla viidestätoista (3/15) ei ollut selkeää käsitystä siitä, mitkä tekijät hänen omassa työssään liittyivät laatuun tai laadukkaan tuotteen tuottamiseen, ja heidän laatutietoisuutensa oli matala. Aineiston perusteella korkein laatutietoisuus oli

Taulukko 3. Haastateltavat luokiteltiin laatutietoisuuden perusteella kolmeen eri ryhmään; *Korkea – Kohtalainen – Matala*. Haastatteluista korkein laatutietoisuus oli korjuuyrittäjillä ja heidän työntekijöillään.

Laatutietoisuuden taso	Luokiteltu haastatteluaineisto
Korkea	H1, H2, H4, H6, H7,
Kohtalainen	H8, H9, H10, H11, H13, H14, H15
Matala	H3, H5, H12

korjuuyrittäjillä ja heidän työntekijöillään (taulukko 3).

Aineiston perusteella haastateltavien aiemmalla pohjakoulutuksella sekä yrityksen toimintatavoilla, kuten perehdyttämis- ja laadunhallintakäytänteillä oli yhteyttä haastateltujen käsityksiin ja tietoisuuteen laadusta. Erityisesti korkea-asteen koulutuksen omaavilla yrittäjillä ja työntekijöillä tietoisuus laadusta ja sen merkityksestä esimerkiksi yrityksen kannattavuudelle, oli korkea. Haastattelut, jotka olivat käyneet alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon, toimivat myös pääsääntöisesti joko yrittäjinä tai sellaisissa tehtävissä, jotka vaativat heiltä laajempaa näkemystä laadunhallinnasta.

Laadunhallintaan liittyvät toimintatavat tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä vaihtelivat huomattavasti riippuen sekä yrittäjän että vanhempien työntekijöiden laatutietoisuudesta ja asenteista työskentelyä ohjaavina tekijöinä. Erityisesti yrittäjien asenteet ja subjektiiviset laatu näkemykset vaikuttivat siihen, kuinka paljon laatuun ja laadunhallintaan kiinnitettiin organisaatiossa huomiota, millaisia käytänteitä yrityksessä oli otettu käyttöön ja kuinka hyvin tietoa oltiin valmiita siirtämään uusille työntekijöille.

Useassa tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä oli myös laatu järjestelmä tai muita laadunhallintamenetelmiä käytössään. Monet haastatellut toivat kuitenkin ilmi, että laatu järjestelmän käytäntöön vieminen oli paikoin puutteellista tai menetelmien käytöstä ei ollut tullut yrityksen rutiinomaista toimintaa. Ellei organisaation johto ollut sitoutunut laadunhallintaan ja laatujohtamiseen, sen hyödyt jäivät haastatteluiden perusteella vähäisiksi.

Metsäenergian toimitusketjuissa suuri osa laadunhallintatoimenpiteistä on tällä hetkellä suunnattu toimitusketjun alkupäässä toimiville yrityksille,

esimerkiksi puunhankintaorganisaatioiden järjestämien laatuopintujen tai laatuohjeiden kautta, mikä tuli ilmi korjuuyrittäjien ja – työntekijöiden muita ryhmiä parempana laututietoisuutena. Useat haastatellut korjuuyrittäjät ja -työntekijät toivat kuitenkin haastatteluissa esille, ettei ns. ”ylhäältä ohjattu” laadunhallinta välttämättä paranna toiminnan laatua toimitusketjua, ellei toiminnan muutosta saada sisällytettyä osaksi yrityksen toimintakulttuuria:

”Meillä on laatujärjestelmä, oma. Se on sama kaikille. Ei se kyllä niin ahkerasti ole käytössä, siihen on vaan laitettu oikeastaan se, että miten myö toimitaan, jotta ei se juurikaan paranna sitä (laatua), tietysti on sitouduttu toimimaan niinku siinä on.” [H8]

”Sekin laatuksikirjan tekeminen ja päivittäminen niin siihen menis niin paljo aikaa. Eikä sellane käytännössä toimisikaa, jos se alkupää tekee huonosti, niin se kussoo sitte meidän hommat ...” [H14]

”Oikeastaan ne ohjeen vaikutukset riippuu siitä, millä tavalla niitä luetaan” [H4]

”--- Tällä hetkellä meillä ei ole (laadunhallintamenetelmiä käytössä). Se on niinku näyttäs punasta vaahtetta nokan etteen, niin eipähän siinä hyvin ou.” [H1]

”Kaikillahan meillä on ne laatujärjestelmät, mutta sitten ei yksinkertaisesti oo varroo vatuloija niin pitkään näihen kansa. Eli jossain tulloo se raja, että nyt suap välttee.” [H5]

”Ongelma ei nykypäivänä ole siinä, ettei olisi ohjeistusta, kyllä sitä löytyy --- Mutta se on vaan se huono päivä tai ei oikein kiinnostanut tai yksityismetsänomistaja ei antanut mahdollisuutta varastoida jne.” [H2]

”Meleko pitkälle se laatujärjestelmä on vuan sanoja paperilla, kyllä siellä on ihan Onhan siellä ne toiminnan ohjeet, jos on uus mies.” [H1]

Koska yrityksessä käytettävällä laatujärjestelmällä tai laatuohjeilla ei ollut merkittävää vaikutusta yrityksessä työskentelevien henkilöiden työskentelykäytänteisiin tai laututietoisuuteen, korostuivat

formaalien laatuohjeiden ja laatuopintujen sijaan *hiljainen tieto*, henkilön pohjakoulutuksen kautta saama tietämys, itseoppiminen sekä oma *asenne* työskentelyä ja laadunhallintaa ohjaavina tekijöinä. Useat haastateltavat kertoivat, että tieto laadunhallinnasta ja siihen liittyvistä tekijöistä välittyi ensisijaisesti vanhemmilta työntekijöiltä siirtyvän hiljaisen tiedon kautta sekä työntekijän oman oppimisen kautta:

”Se varmaan vähän kulkee kuljettajalta kuljettajalle -periaatteella (tieto laadusta).” [H11]

”--- oikeastaan se mäännö vähän niinku mututun-tumalla. Minä tai sitten joku työnjohtomies, niin ne hoitaa käytännössä (laadunhallinnan).” [H4]

”On kokeiltu monenlaista, mutta huomattu, että mikään ei käytännössä onnistu. Miä vejän lonkalta, ja sillä tuntumalla tää homma toimii.” [H2]

Erityisesti nuoremmat työntekijät omaksuivat oikeiksi havaitsemiaan käytäntöjä ja menetelmiä usein vanhemmilta työntekijöiltä. Nämä käytännöt saattoivat kuitenkin olla toiminnan laadun kannalta myös epäedullisia tai haitallisia:

”--- yleensä ihmisille tulee tietty tapa tehdä töitä ja monesti just tammoinen urakoitsija, joka ei ole ennen tätä työtä tehnyt, niin hän tuo mukanaan sen entisen tapansa ja se on monesti tässä energiapuulla aika huono ---” [H8]

”Se on yllättävän yleistä --- itse asiassa suurin osa sanoo, ettei he ole miettineet asiaa (laatua) ja että näinhän se on tehty ennenkin ja kyllä se hyvinkin paljon vaikuttaa polttoaineen laadussa” [H4]

3.2 Toiminnan laadun merkitys organisaatioiden välisiin suhteisiin ja luottamukseen

Haastatteluiden perusteella haastatellut metsäenergia-alan yrittäjät ja työntekijät pitivät toiminnan laatua merkittävänä organisaatioiden välisiin suhteisiin ja luottamukseen vaikuttavana tekijänä. Haastatelluista metsäenergia-alan pk-yrittäjistä ja

työntekijöistä kaksitoista viidestätoista (12/15) piti kumppaniorganisaation toiminnan laatua merkittävänä luottamukseen vaikuttavana seikkana.

Erityisesti yrittäjät rakensivat luottamusta organisaatioiden välisissä suhteissa perustuen aiempiin kokemuksiin kumppaniorganisaation luotettavuudesta. Kumppaniorganisaation toiminnan laatu oli yksi organisaation luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä, jonka perusteella yrittäjät arvioivat yhteistyön kannattavuutta ja luottamussuhdetta kumppaniorganisaatioon. Sen sijaan esimerkiksi yrityksen käytämällä laadunhallintamenetelmillä oli vähäisempi merkitys organisaatioiden välisissä luottamussuhteissa. Organisaatioiden välisissä suhteissa toiminnan laadun heikentyminen johti haastatteluiden perusteella luottamuksen heikentymiseen:

”--- mutta kyllähän tietysti siinä mielessä, että ---, että jos jonkun kans tulee ongelmia, niin me ollaan ohjattu. Hänellä niin sanotusti hiljenee meidän osalta työt --- Kyllä sen sitten huomaa, että ne o sitte kolmos- tai nelosketjussa.” [H4]

”Ei oikeestaan ole vara valita (yhteistyökumppaneita) – ei paljoa pysty valikoimaan. Mutta sanotaanko silleen, että mehtälällä jos ei toimi oikein ja tekee huonoa jälkeä, niin ei oo pitkään metsälällä, että kyllä ne duunit loppuu.” [H6]

”Hyvä laatu, totta kai jos sie toimitat hyvää laatua, niin totta kai se jatkuu kaikkein parhaiten, mutta jos sie toimitat huonoo koko ajan, niin senhän tietää jokkainen, että sehän loppuu sitten.” [H10]

Useat haastatellut kertoivat, ettei luottamus alan muihin toimijoihin järky kovin helposti, mutta esimerkiksi toistuvat ongelmat ja virheet johtavat luottamuksen heikentymiseen. Luottamuksen heikentymisen seurauksena yrityksen asema toimintaympäristössä ja markkinoilla muuttuu toimijoiden arvioidessa uudelleen keskinäisten yhteistyösuhteiden kannattavuutta:

”Eihän myö nyt ruveta mitään lillukan varsia katkomaan, jos siellä on vähän epäpuhtauksia, siitä vaan sanotaan, mutta jos niitä rupevaa olemmaan jatkuvasti --- se on ihan niinku, että jos ei mene oppi perille, niin sitten pittää sannoo ja olla varo-

vaisia ja ruvetaan neuvottelemaan uuvestaan sitä sopimusta.” [H14]

”--- Ei siinä oo muuten mittään järkeä, jos niihi (reklamaatioihin) ei sitte reagoida millää tavalla, että joku jos huomaa, nii että `mitäs tässä`. On jopa tämmösiä, jotka on meille myyny raaka-ainetta, niin me jo nimestä tietään, että aina on ongelma kun sen kanssa on menty, niin me on sitte kyllä huomioitu jo hinnoittelussa tai vastaanotossa, että otetaanko tavaraa vastaan tai ei.” [H12]

Haastatteluaineistosta ilmeni myös, että yhteistyökumppaneiden ja eri toimijoiden asenteet ja ammattitaito vaikuttivat luottamukseen kumppaniorganisaatiota kohtaan. Yrittäjistä kuusi yhdeksästä (6/9) korosti erityisesti työntekijöiden ammattitaidon merkitystä:

”Monesti tuntuu, että kaikilla ei aina ole ajatukset omassa työssään, kun tuolla monenlaista liikkujoo liikkuu ja niille joututtaa purkamaan iha atomeiks tämä asia.” [H12]

”Kuskeissa on näköjään eroja. Muutama on ihan mestari, mutta toisia ei piä laittaa ollenkaan, se on näköjään ---” [H8]

”Työn tekijät, ne miehet – niin kyllä se on uskottava niihin niin paljon kuin mahdollista, Sie jos pistät sinne äkkinäisen, niin se viepi 2 vuotta motolla, ajokoneella vuuen. Ja tuota se on se on semmonen, että jos sinne äkkinäisen miehen laittaa niin kyllä tulloo sutta ja sekundaa” [H1]

Haastatteluaineiston perusteella eniten laadun merkitystä koko metsäenergian toimitusketjun kannalta korostivat toimitusketjun loppuvaiheessa toimivat haketusyrittäjät, joille toimitusketjussa kumuloituva huono laatu aiheuttaa konkreettisia ongelmia heidän omassa toiminnassaan. Muissa toimitusketjun osissa (korjuu ja kaukokuljetus) haastateltujen mielipiteet jakautuivat epätasaisemmin.

Haastatelluille, joiden laatutietoisuus oli korkea, oli laadun merkitys yritysten välisissä luottamussuhteissa suurempi kuin niille haastatelluille, joiden laatutietoisuus oli matalampi. Kolme viidestätoista haastatellusta (3/15) ei pitänyt kumppaniorganisa-

tion toiminnan laatua merkittävänä organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavana tekijänä. Kaikki kolme edustivat toimitusketjun alkupäässä toimivia korjuuyrittäjiä.

3.3 Avoimuus ja tiedonkulku organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavina tekijöinä

Laadun ohella haastatteluaineistosta nousi esille kaksi muuta tärkeää teemaa, jotka vaikuttivat organisaatioiden välisiin suhteisiin ja luottamukseen metsäenergian toimitusketjuissa; *avoimuus ja tiedonkulku organisaatioiden välillä*. Haastattelut kokivat, että toimivat suhteet organisaatioiden välillä perustuvat avoimuuteen, toimijoiden väliseen keskinäiseen palautteen antamiseen ja tiedonkulkuun toimitusketjun eri osien välillä. Tässä myös toimijoiden keskinäisillä, henkilökohtaisilla suhteilla ja pitkän ajan kuluessa rakentuneilla yhteistyöverkostoilla on suuri merkitys:

”--- Pakkohan siitä o käyda sanomassa, ei se muute lopu ja minun mielestä huonotki asiat pitää pystyä kertomaan, kun vaa muistas näissäki asioissa, että asiat riitelis, ei ihmiset.” [H4]

”Ollaanhan myö sanottu, että antaa sitten sitä hyvääkin palautetta, jos joku tekee hyvinkin, sekin jo varmasti lämmittää ja motivoi tekemään jatkossakin hyvin --- Meillä kun on se periaate, että annetaan hyvät ja huonot palautteet” [H15]

”Tämä tiedottaminen on tärkeää, hyvät ja huonot asiat tiedotetaan eteenpäin ja luotetaan siihen, että se tieto menee sinne kenelle se kuuluu.” [H14]

”Toisaalta, kun on samat ihmiset joiden kanssa toimii, niin on helppoa, mutta toisaalta, kun on tuttuja, niin tuttuus ja toisaalta vuosien varrella, meillä on vähä niinku pitkä avioliitto, niin kyllä ne tietyt narinat sieltä esille pomppaa, että joku sanoo herkemmin kun toinen.” [H12]

Avoin palautteen antaminen ja palautteen saaminen koettiin ensiarvoisen tärkeäksi paitsi yhteistyön onnistumisen myös laadun parantamisen kannalta. Alla

olevat haastattelukatkelmat kuvaavat juuri tätä:

”Tiedonvaihto. --- ett` kyllä vieläkin tuntuu, että se alakupian homma, kaksi ensimmäistä, niin ne ei välttämättä tiä ne tekijät, että mihinkä ne menee ne tavarat ja mitä niillä tehdään ja mikä se on se merkitys sillä puhtaudella” [H15]

”--- sanotaan metsäurakoitsijat ja muut, niin nehä o pitkäjäntteissii miehhii ja nehä halluu sitä työtä ja niihe pittää tehdä sitä työtä --- niin kyllä mie luulen, että semmonen suora palaute --- kato kun myö ei olla kukkaa virheetön.” [H5]

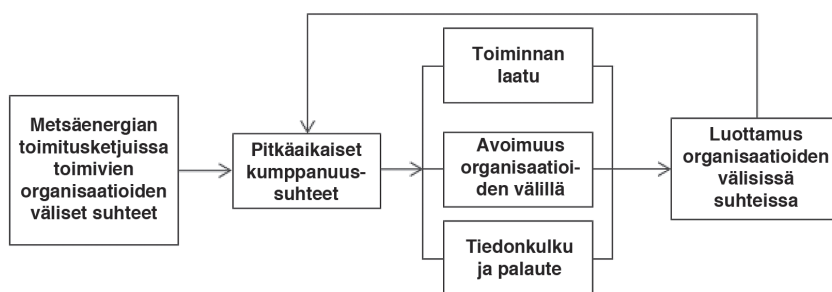
”Myö kyllä seurataan laatua kaikessa mejän työssä, tehään pistokokkeita ja käyvään katsomassa työn jälkeä. --- kyllä saadaan hyvin palautetta, mitä se on ollut ja onko ollut jotain ongelmia” [H6]

4 Tulosten tarkastelu

4.1 Laadun merkitys metsäenergia-alan pk-organisaatioiden välisissä luottamussuhteissa

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella metsäenergian toimitusketjuissa toimivien organisaatioiden toiminnan laadun merkitystä pk-yritysten välisissä suhteissa ja organisaatioiden väliseen luottamukseen vaikuttavana tekijänä. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin toimitusketjuissa toimivien metsäenergia-alan pk-yrittäjien ja työntekijöiden laadunhallintaan liittyvää tietämystä ja asenteita.

Vaikka laatua metsäenergian tuotannossa on aiemmin tutkittu, on tutkimus keskittynyt hyvin vahvasti tuotteen, eli metsähakkeen ja siitä tuotetun energian, ominaisuuksiin ja laatuun. Sen sijaan organisaatioiden johtamiseen ja organisaatioiden välisiin suhteisiin keskittyviä, laadullisia tutkimuksia on tehty vähemmän. Näiden tekijöiden merkitys pk-yritysten kannattavuudelle ja kilpailukyvyille on kuitenkin keskeinen. Ojasalon (2008) mukaan toimitusketjujen kilpailukykyinen toiminta perustuu sekä yritysten ja asiakkaan väliselle että yritysten väliselle luottamukselle. Leskisen ja Maierin (2010) mukaan metsäenergia-alan yritysten kilpailukyvyn paranta-



Kuva 2. Metsäenergian toimitusketjuissa toiminnan laatu, tiedonkulku organisaatioiden välillä sekä avoimuus organisaatioiden välisissä suhteissa ovat keskeisimmät organisaatioiden väliin suhteisiin vaikuttavat tekijät.

minen edellyttävät toimivia yhteistyösuhteita ja organisaatioiden välisen luottamuksen parantamista, jotka edelleen perustuvat suurelta osin aineettomien kilpailutekijöiden kuten laadun parantamiseen arvoketjuissa.

Luottamus syntyy osapuolten välisessä *vuorovaikutussuhteessa*, siihen tarvitaan aikaa, kokemuksia ja tietoa toisen osapuolen toiminnasta (Laine 2009). Haastatteluiden perusteella organisaatioiden välisissä suhteissa luottamus perustui toimijoiden *aiempiin kokemuksiin* kumppaniorganisaation *luotettavuudesta*, *avoimeen kommunikointiin* ja *tiedonvaihtoon*. Toiminnan laatu, avoimuus, ja tiedonkulku sekä rakentavat, että ylläpitävät toimijoiden välisiä luottamussuhteita ja pitkäaikaisia kumppanuussuhteita eri toimijoiden välillä (kuva 2).

Luottamus ei ole stabiili olotila vaan se kehittyy ja etenee suotuisissa olosuhteissa, luottamusta lisäävien tekojen ja toimintojen seurauksena (Kalliomaa ja Kettunen 2010). Lewicki, McAllister ja Bies (1998) määrittelevät luottamuksen positiivisena odotuksena luottamuksen kohteena olevan käytöksestä, luotettavuudesta ja epäluottamuksen vastaavasti negatiivisena odotuksena ja suhtautumisena luottamuksen kohteena olevan käytöksestä.

Kumppaniorganisaation toiminnan laatu on yksi organisaation luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä, jonka perusteella toimijat arvioivat luottamustaan. Hannanin ja Freemanin (1984) mukaan sidosryhmät pystyvät luottamaan paremmin organisaatioihin, jotka pystyvät takaamaan tuottamiensa palveluiden tai tuotteiden laadun ja toimintansa vakauden pitkällä aikavälillä. Erityisesti heikentyneen

laadun seurauksena asiakkaat ja muut sidosryhmät arvioivat uudelleen yhteistyösuhteen kannattavuutta, jolloin yrityksen asema markkinoilla muuttuu.

Vaikka erilaisten laatustandardien ja -järjestelmien käytöllä sekä muilla vastaavilla laadun kehittämistoiminnoilla voidaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia vastata asiakkaan laatutarpeisiin ja parantaa asiakkaan sekä muiden toimijoiden luottamusta yritystä kohtaan (Kuusela 2000, Grönroos 2007), oli niiden merkitys haastatteluiden perusteella käytännön työssä ja luottamussuhteiden rakentumisessa vähäinen. Laatujärjestelmä tai asiakkaan antamat laatuohjeet olivat olemassa useimmissa tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä, mutta yritysjohto tai henkilöstö ei ollut sitoutunut niiden käyttöön. Tähän voivat vaikuttaa useat eri tekijät kuten resurssikysymykset, käytettävissä oleva pääoma, aika sekä osaa-van työvoiman saatavuus (Parasuraman ym. 1985). Laadunhallinnassa suurempi merkitys oli henkilöltä toiselle siirtyvällä *hiljaisella tiedolla*, *itseoppimisella* ja *asenteilla*; laatutietoisuudella.

Haastateltujen laatutietoisuus oli myös yhteydessä siihen, kuinka merkittävänä tekijänä laatua pidettiin organisaatioiden välisissä luottamussuhteissa. Haastateltavien aiempi koulutustausta oli keskeisin laatutietoisuuteen vaikuttava tekijä vaikuttaen keskeisesti henkilön *laatunäkemyksiin*, *asenteisiin* ja *mielipiteisiin laadusta* sekä siihen kuinka hän muodosti tulkintoja eri tilanteissa. Henkilön laatutietoisuus sekä asenne olivat myös merkittäviä työskentelyä ohjaavia tekijöitä; kuinka paljon laatuun ja laadunhallintaan kiinnitetään huomiota ja kuinka tärkeäksi se nähdään. Tuomola-Karpin (2005) mu-

kaan toimijoiden käsitykset laadusta pitävät sisällään lupauksen sitoutua organisaation suorituskyvyn parantamiseen, kehittämiseen ja muutokseen sekä sidosryhmien mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaation toimintaan.

Toimitusketjuissa toimivien yritysten välinen luottamus on rakenteeltaan prosessiluottamusta, jolloin yrittäjät rakentavat luottamuksensa vahvasti aiempien kokemustensa varaan ja toimitusketjuissa toimivien kumppaniyritysten jakaman tiedon varaan (Van Witteloostuijn ja Van Wegberg 2006, Grönroos 2007). Haastatteluiden perusteella organisaatioiden väliset suhteet ovat syntyneet usein pitkän ajan kuluessa, ja näissä suhteissa luottamus perustuu myös henkilökohtaiseen luottamukseen. Kroegerin (2011) mukaan organisaatioissa työskentelevien henkilöiden välinen luottamus ja organisaatioiden välinen luottamus muodostuvat rinnakkain ja vaikuttavat toinen toisiinsa.

Erityisesti avoimen tiedonvaihdon ja palautekulttuurin luomisessa organisaatioiden välille on toimijoiden keskinäisillä, henkilökohtaisilla suhteilla suuri merkitys. Monissa tapauksissa yritykset tekevät yhteistyötä sellaisten yritysten ja yhteistyökumppaneiden kanssa, johon he luottavat joko oman kokemuksensa tai yhteistyökumppaneiltaan saadun informaation perusteella (Van Witteloostuijn ja Van Wegberg 2006). Zaheerin ja Harrisin (2006) mukaan luottamus organisaatioiden välisissä suhteissa alentaa epäsuorien, transaktiokustannuksien syntymistä arvoketjussa ja vähentää kontrollin tarvetta sekä yritysten välisen konfliktien määrää. Tällöin kynns lopettaa yhteistyö voi muodostua korkeaksi, koska joustavuus ja avoimuus organisaatioiden välisissä suhteissa sekä henkilökohtaiset suhteet vaikuttavat organisaatioiden välisen suhteiden muutoksiin (Tsai 2007), jolloin kumppaniorganisaatiolta hyväksytään myös satunnaisia virheitä toiminnassa.

Haastattelujen perusteella luottamus yhteistyökumppaneihin tai toimitusketjun muihin yrityksiin ei järky kovin helposti ja kumppaniorganisaation tarkoitukseen suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin satunnaisesta huonosta työäljelmästä huolimatta uskotaan. Toistuvat ongelmat ja virheet kuitenkin johtivat luottamuksen heikentymiseen ja *epäluottamukseen* organisaatioiden välisissä suhteissa. Epäluottamuksesta organisaatioiden välisissä suhteissa voi seurata esimerkiksi vaihtoehtoisten yhteistyökumppaneiden

tai toimintatapojen etsintää (Harisalo ym. 2012) tai toiminta voi muuttua aktiivisesta passiiviseksi, mikä tuli ilmi myös haastateltujen kertomuksissa. Epäluottamuksen seurauksena toimitusketjuissa toimivat yritykset ajautuvat helposti sisäisiin erimielisyyksiin ja aidon avoimuuden puutteeseen, jolloin hyvien luottamus- ja kumppanuussuhteiden seurauksena saavutetut synergiaedut menetetään.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja paikkansapitävyys

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä tulee ottaa huomioon, ettei laadulliseen, kvalitatiiviseen tutkimukseen ja sen arviointiin voi soveltaa samanlaisia menetelmiä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Eskola ja Suoranta 1998). Paikkansapitävyys eli validiteetti laadullisen tutkimuksen tapauksessa tarkoittaa, ovatko tutkijan tekemät tulokset oikeita ja kuinka vakuuttavia ne ovat (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009).

Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä viittä henkilöä, jotka toimivat kolmen Pohjois-Karjalan alueella toimivan metsäenergiaa pääpolttoaineenaan käyttävän energiantuotantolaitoksen toimitusketjuissa. Kaikille haastateltaville käytettiin samaa haastattelurunkoa vertailukelpoisten tulosten saamiseksi.

Vaikka haastatteluaineisto on niukka pitkälle menevien johtopäätösten tekemiseen yrittäjien ja yritysten välisistä luottamussuhteista, voidaan tällä 15 teemahaastattelun aineistolla tehdä päätelmiä metsäenergian toimitusketjussa toimivien yrittäjien ja työntekijöiden laatu-tietoisuudesta sekä heidän mielipiteistään yritysten välisiin suhteisiin vaikuttavista tekijöistä. Vaikka eri yrittäjä- ja työntekijäryhmien (korjuu- ja metsäkuljetus, haketus, kaukokuljetus) koko haastattelututkimuksessa vaihteli, oli eri ryhmien suhteellinen edustavuus tutkimuksessa hyvä.

Laadullinen tutkimus on kontekstisidonnaista, mikä vaikuttaa myös tutkimusaineiston tulkintaan. Konteksti syntyy mm. tapauksen historiallisesta taustasta, kulttuuriympäristöstä, toimialasta sekä toimintaympäristöstä. Tapaus ymmärretään kontekstin kautta, lisäksi konteksti muovaa tapausta ja tapaus kontekstia (Eriksson ja Koistinen 2005). Tässä tutkimuksessa tehty haastattelututkimus on toistettav-

sa. Vastaukset ja niistä tehtävät tulkinnot saattaisivat kuitenkin olla erilaisia toisena ajankohtana tai erilaisessa toimintaympäristössä, sillä olosuhteet ja metsäenergian toimitusketjujen rakenne voivat muuttua. Lisäksi tulee huomioida, että laadullinen analyysi perustuu tutkijoiden omaan tulkintaan litteroidusta haastatteluaineistosta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää, että tutkimusaineiston analyysin suoritti kaksi tutkijaa ja tulokset ovat yhdistelmä kahden tutkijan tulkinnoista. Tuloksia arvioitaessa on myös huomioitava, että kyseessä oli tapaustutkimus, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen.

5 Johtopäätökset

Yrityksen liiketoiminta sekä sen arvo muodostuvat vuorovaikutuksessa ja luottamussuhteissa niihin sidosryhmiin, jotka investoivat ja laittavat resursseja yrityksen toimintoihin (Myllykangas 2009). Organisaatioiden välisiä suhteita voidaankin tarkastella luottamuksen sekä kriittisten organisaatioiden välisiin suhteisiin vaikuttavien tekijöiden kautta rakennettaessa toimivia toimitusketjuja ja yritysverkostoja.

Myös metsäenergian toimitusketjussa toimivalle yrittäjälle luottamuksen rakentaminen sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin on välttämätöntä, jotta yritys säilyisi elinvoimaisena ja kilpailukyisenä. Asiakkailla ja muilla sidosryhmillä on tiettyjä odotuksia yrityksen toiminnasta. Jos tuotteen tai toiminnan laatu on heikko ja yritys suoriutuu heikosti, voi seurauksena olla luottamuksen heikkenemistä ja liiketoiminnan menetyksiä (Grönroos 2007).

Toiminnan ja tuotteen tasainen ja korkea laatu lisäävät luottamusta organisaation toimintaa kohtaan ja parantavat yrityksen kilpailukykyä ja asemaa markkinoilla tekemällä yrityksestä sidosryhmien ensimmäisen valinnan (Blois 1999). Metsäenergian toimitusketjuissa kilpailukykyisimpiä ovat yritykset, jotka pystyvät takaamaan toimintansa laadun, toimitusvarmuuden ja maltillisen hintakehityksen keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä ja tätä kautta rakentamaan luottamuksen ja vahvan suhteen asiakkaisiin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin (Ikonen ym. 2013).

Tällä hetkellä suurin osa metsäenergiatoimialan

yrityksistä on pieniä mikroyrityksiä, joille laadun merkitys strategisena kilpailu- ja kustannustekijänä ei aina ole selvää. Jokipiin (2000) mukaan pienissä yrityksissä laatutyön kehittämisen suurin ongelma on, ettei yrityksillä ole toimivaa ja järjestelmällistä tapaa asettaa tavoitteita keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Yrityksen resurssit ovat usein myös sidottuja päivittäiseen työskentelyyn, jolloin laadunkehittämiseen ei löydy ylimääräisiä resursseja.

Lisäämällä metsäenergian toimitusketjussa toimivien yrittäjien tietoisuutta laadusta ja laadun merkityksestä organisaatioiden välisiin suhteisiin ja kilpailukykyyn, esimerkiksi koulutuksen ja neuvonnan keinoin, saavutettaisiin parannuksia paitsi tuotettavan metsähakkeen laadussa myös koko toimitusketjun toiminnassa.

Kiitokset

Suuri kiitos *LAATU*-hankkeessa mukana olleille yrityksille, jotka mahdollistivat tämän tutkimuksen tekemisen. Erityiskiitos Lauri Sikaselle ja kollegoillemme Lukessa!

Kirjallisuus

- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (2. korj. ja täyd. p.). PS-kustannus. 252 s.
- Aho, S., Ståhle, S. & Ståhle, P. 2011. Aineettoman pääoman mittaaminen: VAIC ja CIV-menetelmien kriittistä tarkastelua. Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 1/2011: 92–101.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. 269 s.
- Atkinson, S. 2004. Senior management relationships and trust: an exploratory study. *Journal of Managerial Psychology* 19(6): 571–587.
- Bachmann, R. 2002. Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. University of Groningen. 24 s.
- Barney, J.B. & Hansen, M.H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Manage-*

- ment Journal 15(1): 175–190.
- Bioenergia-alan toimialaraportti. 2011. [Verkkodokumentti]. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 8/2011. Saatavissa: http://www.ely-keskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2011/Documents/Etel%C3%A4-Savon%20ELY/Vuosi%202011/Bioenergia_2011_web.pdf. [Viitattu 9.10.2013].
- Blois, K.J. 1999. Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies* 36: 197–215.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. [Verkkodokumentti]. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. Saatavissa: http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf [Viitattu 2.3.2015].
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. 268 s.
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. Customer management in service competition. Lexington Books. Third ed. 481 s.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 49: 149–164.
- Harisalo, R., Rannisto, P.-H. & Stenvall, J. 2012. [Verkkodokumentti]. Institutionaalinen luottamus. Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Tampereen yliopisto & Suomen Kuntaliitto. Saatavilla: http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta236_sisaltoebook.pdf [Viitattu 27.2.2015].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. (Muuttamaton lisäpainos vuoden 2008 painoksesta). 213 s.
- Huttunen, M. 2011. Kotimaisten polttopuumarkkinoiden nykytilanteen tutkimus; case: Yritysverkoston luominen. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemuksen yksikkö. Kauhava. 54 s.
- Häkkinen, S. 2012. Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework: a qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context. Doctoral Thesis. University of Eastern Finland. Faculty of Social Sciences and Business Studies. 129 s.
- Högnäs, T. 2000. Kohti kumppanuutta metsäalan konetyö- ja kuljetusurakoinnissa – vaihdantakustannusteoriaan perustuva tarkastelu. Metsähallituksen metsätalouden julkaisuja 28. 134 s.
- Ikonen, T., Jahkonen, M., Pasanen, K. & Tahvanainen, T. 2013. Laadunhallinta ja keskeiset laatutekijät metsäenergian toimitusketjuissa. Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute 275. 41 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2013/mwp275.pdf>
- Jokipii, P. 2000. Laatutyöllä tuloksiin. Maaseutukeskusten Liitto. 89 s.
- Kroeger, F. 2011. Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships. *Organization* 19(6): 743–763.
- Kallioma, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy. 192 s.
- Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. WSOY. 200 s.
- Laine, N. 2009. [Verkkodokumentti]. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan? Kuntien eläkevakuutusliiton julkaisuja. Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9127_09_Luottamusopas.pdf [viitattu 6.7.2015].
- Leskinen, L. & Maier, J. 2010. Metsäenergian taustalla vahvat verkostot. Teoksessa: Rieppo, K. (toim.). Kasvun eväät metsä- ja puualan pienyrityksille. TTS:n julkaisuja 406. 18 s.
- Lewicki, R.I., McAllister, D.I. & Bies, R. 1998. Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review* 23(3): 438–458.
- Myller, C. 2011. Asiakassuhteen luottamustekijöitä B2B-liiketoiminnassa: Case Vintor Oy. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Diplomityö. 79 s.
- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 1387. 200 s.
- Ojasalo, J. 2008. Trust in business relationship: a theoretical model. Cambridge: The Business Review 11. Viitattu teoksessa: Talja, V. 2013. Luottamus tilaaja-tuottajasuhteessa yksityisellä turvallisuusallalla. Laurea-ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö. 78 s.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49: 41–50.
- Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erillaiset tyypit. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.).

2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. *JTO*. s. 183–195.
- Piirainen, A. 2005. Kuinka homma hoidetaan käytännössä. Bioenergiologiikan haasteita ja ratkaisuja koneyrityksien näkökulmasta. Koneyritysten liitto.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive advantage – creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York. 557 s.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. *JTO*. s. 114–125.
- Rieppo, K. (toim). 2010. Kasvun eväät – Metsä- ja puualan pienyritysten tutkimus- ja kehittämisohjelma. TTS:n julkaisu 406. Työtehoseura ry. 76 s.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. [Verkkodokumentti]. *Menetelmäopetuksen tietovaranto. KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkkopöytäkirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisu 2009*. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf. [viitattu 11.4.2014].
- Seppänen, R. 2008. *Trust in inter-organizational relationships*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 328. Lappeenranta University of Technology.
- Tsai, C.-Y. 2007. *Organizational change and organizational inertia*. Graduate School of Management. I-Shou University. Taiwan. 8 s.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. 3. p. 182 s.
- Tuomola-Karp, P. 2005. *Laatu luottamuksen rakentamiseksi – laatukäsitys kansanopistossa*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. 258 s.
- Van Witteloostuijn, A. & Van Wegberg, M. 2006. Trust attitudes, network tightness and organizational survival: an integrative framework and simulation model. Teoksessa: Bachmann, R. & Zaheer, A. (toim.). *Handbook of trust research* Cheltenham. Edward Elgar. s. 199–217.
- Zaheer, A. & Harris, J. 2006. Interorganizational trust. Teoksessa: Shenkar, O. & Reuer J.J. (toim.). *Handbook of strategic alliances*. SAGE Publications Inc. s. 169–196.

